

## ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИЯХ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

© 2012 И.М. Савельева\*

**Ключевые слова:** бюджетирование, управление холдингом, контроль, планирование, консолидация бюджетов.

Рассмотрены достоинства и недостатки методов бюджетирования “сверху-вниз” и “снизу-вверх”, на основе чего представлен новый метод “сверху-вниз-наверх”, позволяющий добиться выполнения целей холдинга и оптимизировать процесс консолидации. Анализируются основные проблемы, связанные с консолидацией, предлагаются принципы бюджетирования в холдинге.

Глобальность, стремительность и оперативность - основные характеристики современного рынка. Эти тенденции бизнеса лежат в основе возрастающей роли специфических финансовых вопросов управления, где на первый план выходит вопрос о максимальной эффективности деятельности предприятий, добиться которой можно, лишь постоянно планируя и контролируя.

В настоящее время стремительно увеличивается число компаний холдингового типа. Холдинг представляет собой сложную интегрированную структуру, состоящую из нескольких организаций, чья совместная деятельность должна приносить больший эффект, чем их самостоятельная.

Очевидно, что компания холдингового типа отличается сложностью взаимодействия между ее структурными единицами, что обуславливает необходимость исследования особенностей бюджетирования в холдингах. Для эффективного управления финансами в холдинге необходимо сформировать консолидированный бюджет как формальный итог бюджетирования в компании. Под консолидированным бюджетом мы будем понимать свод всех бюджетов, используемых в бюджетной системе холдинга.

Консолидированный бюджет необходим для эффективного управления финансами холдинга за счет оптимизации взаимодействия структурных единиц. По сути, консолидированный бюджет холдинга представляет собой постатейную сумму бюджетов входящих в него структурных единиц, за вычетом внутригрупповых операций, однако на практике возникает множество сложностей.

Основной задачей консолидированного бюджета является отражение информации о деятельности холдинга в целом. Именно консолидированный бюджет помогает руководству оценить последствия того или иного решения и их влияние на бизнес в целом.

Как правило, крупные компании холдингового типа состоят из большого количества подразделений и юридических лиц, участвующих в цепочке создания добавленной стоимости основной продукции, обладающих сложной структурой распределения собственности и большим количеством внутригрупповых операций, что значительно усложняет формирование консолидированного бюджета.

Однако проблема консолидации бюджета стоит не всегда. Так, существует два противоположных метода бюджетирования - “сверху-вниз” (top-down) и “снизу-вверх” (bottom-up).

Выбор “идеального” метода является постоянной темой для споров среди экономистов. Вариант “снизу-вверх” предполагает формирование бюджетов на уровне каждого центра финансовой ответственности компании и каждой структурной единицы холдинга, дальнейшую их консолидацию сначала на уровне предприятия, а затем на уровне холдинга. Данный метод позволяет учесть особенности деятельности каждого ЦФО и каждой структурной единицы. Например, завод не может произвести столько самолетов, сколько ему “навязывает” холдинг по вполне объективной причине - недостаточной численности, в то время как холдинг строил планы, исходя из максимальной производ-

\* Савельева Ирина Михайловна, аспирант Ульяновского государственного университета. E-mail: 89047221313@rambler.ru.

ственной мощности предприятия. Минусом является желание структурной единицы (или ЦФО) зависеть затраты.

При бюджетировании “сверху-вниз” бюджет строится на основе целей деятельности холдинга и, по сути, спускается сверху. Минус данного метода описан выше. А наиболее весомым плюсом является то, что задача консолидации бюджетов не стоит, так как сначала разрабатываются консолидированные бюджеты холдинга (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс), которые в дальнейшем разбиваются на отдельные бюджеты подразделений. Однако такая централизованная система планирования может быть использована далеко не всегда, зачастую бюджетирование осуществляется по принципу “снизу-вверх”, поскольку, как правило, только специалисты компаний, входящих в холдинг, могут достоверно спланировать деятельность своего предприятия.

Для того чтобы облегчить процесс консолидации и добиться максимального эффекта от функционирования холдинга, нами предлагается метод “сверху-вниз-наверх”. Суть предлагаемого метода заключается в том, что холдинг спускает бюджеты, составленные в соответствии со стратегическими целями развития холдинга, структурные единицы получают их и вносят коррективы, которые позволят добиться реальности исполнения присланного сверху бюджета, затем бюджеты снова направляются в головную компанию.

Можно выделить несколько основных проблем, связанных с консолидацией бюджетов подразделений:

- ♦ отсутствие единых принципов формирования бюджетов. Зачастую в подразделениях холдинга используются различные подходы к планированию доходов и расходов, детализации бюджетных статей и их группировке, отсутствуют унифицированные шаблоны бюджетов;

- ♦ необходимость консолидировать бюджеты подразделений с различной структурой себестоимости выпускаемой продукции, работающих в разных отраслях;

- ♦ интенсивный рост и развитие холдинговых компаний, что приводит к частым изменениям состава подразделений и необходимости вносить корректировки в созданные процедуры консолидации;

- ♦ большой объем внутригрупповых операций (предоставление займов в рамках холдинга, реализация продукции и оказание услуг в рамках группы, инвестиции, осуществляемые материнской компанией в дочерние) и т.д.

Для того чтобы исключить ошибки при планировании деятельности холдинга в целом и составить достоверный консолидированный бюджет, необходимо выполнить следующие шаги:

- ♦ внедрить единую методологию бюджетирования в подразделения холдинга;

- ♦ определить, по каким подразделениям (компаниям холдинга) будут консолидироваться бюджеты;

- ♦ разработать методику исключения внутригрупповых хозяйственных операций из консолидированных бюджетов<sup>1</sup>.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

Очевидно, что единая методология бюджетирования является неотъемлемой частью бюджетирования в холдинге, для этого необходимо обеспечить унификацию методов, используемых при планировании деятельности подразделений. Очевидно, что бюджетирование должно осуществляться на одинаковый временной период, с одинаковой детализацией и в одинаковых формах. Чтобы исключить внутригрупповые обороты, каждая структурная единица должна вести учет внутригрупповых операций отдельно.

Второй шаг данного алгоритма является спорным; некоторые экономисты считают, что необходимо консолидировать бюджеты только тех структурных единиц, которые участвуют в синергетическом эффекте, однако, по нашему мнению, это неправильно, так как любая структурная единица вносит свой вклад в синергетический эффект, даже если прямо это не выражается. Например, в составе авиационного холдинга есть фитнес-центр. Этот вид бизнеса ни имеет никакого отношения к основному, однако за счет предоставления льгот сотрудникам холдинга формирует их благоприятное отношение к компании, несмотря на низкий уровень заработной платы. Имеет смысл не консолидировать бюджеты только тех компаний, доля участия в которых менее некоего порогового значения, которое не позволит контролировать их деятельность единой стратегии холдинга.

Завершающим шагом является непосредственно консолидация бюджетов. Основная сложность - выделение внутригрупповых оборотов. Необходимость в этом возникает в связи с задвоением данных: например, одна компания приобрела у другой полуфабрикаты для дальнейшей реализации внутри группы, тогда очевидно, что данные в бюджет должны попасть только один раз.

Спецификой компаний холдингового типа является также “суммарная” прибыль, т.е. собственника, как правило, интересует, какова прибыль холдинга в целом, а не по каждой конкретной структурной единице. Поэтому важно оптимизировать деятельность. Благодаря этому, во-первых, можно экономить на налогах. Так, на практике встречаются ситуации, когда одна структурная единица получает большую прибыль и вынуждена заплатить налог, а другая понесла убыток, но очевидна возможность оптимизации налоговых платежей. Во-вторых, во избежание простоев в деятельности структурных единиц необходимо следить за движением денежных средств, чтобы не получилось так, что у одной компании на счету пара миллионов и в данный момент они ей не нужны, а у другой нет десяти тысяч, чтобы заплатить поставщику. Избежать подобных ситуаций помогут правильно сформированные консолидированные БДР, БДДС и ПБ.

Однако до получения качественных консолидированных бюджетов необходимо пройти все стадии бюджетирования в холдинге.

Для достижения синергетического эффекта необходимо построение общей модели ведения бизнеса, т.е. нужна разработка единой стратегии и организационно-управленческой схемы, направленной на достижение заложенных стратегических целей.

В настоящее время одним из наиболее популярных направлений при разработке системы управления холдингом является персонализация ответственности, т.е. выделение так называемых “центров финансовой ответственности”, причем как на уровне холдинга, так и на уровне структурных единиц.

Таким образом, центр финансовой ответственности (далее ЦФО) - это структурное подразделение, для которого определена ответственность за финансовые показатели.

Как правило, по характеру вида деятельности выделяют четыре основных типа цент-

ров ответственности - центры затрат, дохода, прибыли и инвестиций.

♦ Центр доходов представляет собой структурное подразделение, ответственное за получение дохода. Как правило, это отделы сбыта или компании, занимающиеся реализацией продукции.

♦ Центр затрат представляет собой структурное подразделение, которое несет на себе затраты. Как правило, это структурные подразделения, занимающиеся производственной деятельностью или закупками в рамках полученных от головной компании средств.

♦ Центр прибыли представляет собой структурное подразделение, ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. Как правило, ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет головная компания, однако при очень разветвленной структуре в составе холдинга могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности.

♦ Центр инвестиций представляет собой структурное подразделение, ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Как правило, это структурные единицы, ответственные за стратегическое развитие. Важно отметить, что сам инвестиционный проект является центром затрат и не несет ответственности за качество инвестиционной политики, осуществляемой сверху.

Как видно из изложенного выше, тип ЦФО определяет ответственность структурного подразделения за выполнение конкретных предоставленных сверху плановых показателей, являющихся составной частью финансового результата холдинга в целом.

По словам Д. Лейкина, “любая компания представляет собой иерархию центров ответственности: на низшем уровне, как правило, находятся отделы, которые, в свою очередь, могут входить в состав управлений, управления - в состав департаментов, департаменты - в состав дирекций. Сама компания тоже является центром ответственности с генеральным директором во главе. При этом наиболее эффективным является центр ответственности, который выполнил поставленные перед ним цели, затратив минимальное количество ресурсов. Эффективность центров ответственности определяет эффективность

компании в целом, что в конечном счете отражается на ее положении на рынке, способности создавать стоимость и повышать капитализацию”<sup>2</sup>.

Для формирования финансовой структуры необходимо иметь полное представление о тех видах деятельности, которыми занимаются структурные единицы холдинга<sup>3</sup>. Совокупность центров финансовой ответственности может быть определена посредством анализа структуры организации. Построение такой структуры позволит создать прозрачную бюджетную модель, что позволит прописать взаимосвязи между всеми бюджетами как внутри организации, так и на уровне холдинга, что позволит избежать ошибок при консолидации.

На основе изложенного нами были сформулированы принципы бюджетирования в компаниях холдингового типа.

1. Принцип единства - заключается в унификации требований бюджетирования для всех структурных единиц холдинга.

2. Принцип ответственности - заключается в персонализации ответственности за руководителями ЦФО.

3. Принцип оптимизации - заключается в построении оптимальных денежных потоков внутри холдинга.

4. Принцип “суммарной” прибыли - заключается в том, что для собственника представляет интерес не прибыль структурной единицы, а прибыль в целом по холдингу.

Реализация предложенных нами принципов позволит получить максимальный эффект от бюджетирования в холдинге.

---

<sup>1</sup> Формирование консолидированного бюджета холдинга // Финансовый директор. 2006. □ 9.

<sup>2</sup> Лейкин Д. Управление по центрам ответственности // Управление компанией. 2005. □ 8.

<sup>3</sup> Коваленко Б.Б., Пономарев А.С., Смешко О.Г. Построение корпоративной структуры управления предпринимательской организации холдингового типа: монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. Е.С. Ивлевой. СПб., 2010.

*Поступила в редакцию 28.03.2012 г.*